



Ledelse med social kapital giver høj produktivitet

Edwards, Kasper; Møller, Niels; Kristensen, Tage Søndergård ; Mouritsen, Jan; Burr, Hermann ; Pejtersen, Jan Hyld

Link to article, DOI:
[10.11581/DTU:00000003](https://doi.org/10.11581/DTU:00000003)

Publication date:
2014

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Edwards, K., Møller, N., Kristensen, T. S., Mouritsen, J., Burr, H., & Pejtersen, J. H. (2014). *Ledelse med social kapital giver høj produktivitet*. DTU Management Engineering. <https://doi.org/10.11581/DTU:00000003>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Ledelse med social kapital giver høj produktivitet

Af:

Kasper Edwards

Niels Møller

Tage Søndergaard Kristensen

Jan Mouritsen

Hermann Burr

Jan Hyld Pejtersen.

Kolofon:

Af: Kasper Edwards, Niels Møller, Tage Søndergaard Kristensen, Jan Mouritsen, Hermann Burr, Jan Hyld Pejtersen.

Ophavsret og Copyright: Forfatterne og DTU Management Engineering

Projektet er støttet af Arbejds miljø forskningsfonden, projektnummer: 16-2007-09

DOI:10.11581/DTU:00000003

1 Executive summary

Nykredit har i perioden 2008 til 2012 deltaget i et forskningsprojekt i samarbejde med DTU, CBS og NFA. Projektets formål har været at undersøge sammenhænge mellem produktivitet og psykisk arbejdsmiljø i Nykredits privatkundecentre (i daglig tale SaPPA-projektet).

Projektet har benyttet et prospektivt forskningsdesign og anvendt både kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitativt er der gennemført tværsnitsanalyser for årene 2005, 2007 og 2010 af sammenhænge mellem psykisk arbejdsmiljø og rentabilitet. Der er også gennemført forløbsanalyser for sammenhængen mellem psykisk arbejdsmiljø i 2005, 2007, 2010 og rentabilitet det efterfølgende år.

Kvalitativt er der gennemført lederinterview og historieværksted (struktureret gruppeinterview) to gange i 12 udvalgte centre. De 12 centre, som havde ændret sig mest på hhv. ledelseskvalitet og rentabilitet, blev udvalgt, den såkaldt ekstremcase metode.

Psykisk arbejdsmiljø blev operationaliseret i fire dimensioner: Horisontal social kapital, vertikal social kapital, trivsel og lederskab. Rentabilitet blev operationaliseret i nøgletallet aktivitet/løn som udtrykker forholdet mellem indtægt og udgifter, herefter betegnet A/L.

1.1 Konklusion

Det kan overordnet konkluderes, at der er en stærk og signifikant statistisk sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø og rentabilitet.

Tværsnitsanalyserne viser, at horisontal social kapital, vertikal social kapital, trivsel og lederskab var positivt korreleret med rentabilitet i alle år. Korrelationen er betydelig idet en forbedring i trivsel i 2010 på en svarkategori er associeret med en forbedring af rentabilitet (A/L) på 0,9 – ganske voldsomt i forhold til det gennemsnitlige A/L for 2010 på 2,55.

Forløbsanalyserne, som undersøger om supervariablene det ene år forudsiger rentabilitet året efter, giver ikke noget entydigt svar. Dette tilskrives de årlige skift i strategi og tilhørende ændringer i bonusmål. Skift i strategi medfører også ændrede mål og fokus i centrene, og det er netop centerdirektøren, som skal omforme strategi til handling i centrene.

De kvalitative undersøgelser viser, at centerdirektøren har afgørende indflydelse på centrets rentabilitet, medarbejdernes arbejde, trivsel og samarbejde. Centerdirektøren har mulighed for at bestemme, hvordan arbejde og processer udføres samt sætte de sociale rammer.

I de udvalgte centre er der identificeret to ledelsesekstremer: Transaktionsledelse og transformationsledelse. Analysen viser, at den bedste performance opnås ved at veksle mellem transformations- og transaktionsledelse samtidig med, at der i centret er ledelsesmæssig fokus på både struktur og omsorg. Det ledelsesmæssige fokus på struktur og omsorg behøver ikke at blive udfoldet af centerdirektøren alene, men kan udemærket deles mellem centerdirektør og souschef.

Selvom centerdirektørerne selv kan vælge ledelsesstil, er der et pres mod transaktionsledelse og fokus på output fra Nykredits ledelsessystem, KPI'er og bonussystemet. Det er alene resultaterne der tæller. Dette presser centerdirektørerne til at anlægge samme stil og fokus overfor deres medarbejdere. Individuelle KPI'er, bonus og salgsmål for hver medarbejder til trods, viser undersøgelsen, en stærk og signifikant sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø og rentabiliteten.

Forløbsanalyserne viser ikke entydigt, om godt psykisk arbejdsmiljø leder til god rentabilitet, men der er en række kvalitative indikationer herpå. Ved flere lejligheder har positive ændringer i ledelse

været efterfulgt af forbedringer af rentabilitet, og det konkluderes derfor, at godt psykisk arbejdsmiljø leder til god performance.

2 Indholdsfortegnelse

1	Executive summary.....	3
1.1	Konklusion	3
2	Indholdsfortegnelse.....	5
3	Forord.....	7
4	Indledning	8
5	Projektets kontekst: Nykredit.....	9
5.1	Realkreditproduktionsvirksomhed	9
5.2	Udvikling af salgsorganisation.....	9
5.3	Implementering af salgsopfølgning og målstyring i 2005.....	10
5.4	Opkøbet af Forstædernes Bank 2008	10
5.5	Geografi.....	11
5.6	Overordnet organisering af Nykredit	11
5.7	Centrenes opgaver og organisering	11
5.7.1	Front- og backoffice.....	12
5.7.2	Rådgiver skulle klare alt selv	12
5.7.3	Bonus, salgsmål og rangliste.....	12
6	Teori og begreber	14
6.1	Produktivitet	14
6.2	Psykisk arbejdsmiljø.....	14
6.3	Social kapital	14
6.3.1	Social kapital og produktivitet	15
6.3.2	Forholdet mellem ledelseskvalitet og social kapital	15
6.4	De fire supervariable i SaPPA-projektet	16
6.5	Ledelsesform	18
6.5.1	Transaktionsledelse.....	18
6.5.2	Transformationsledelse	19
6.6	KPI-baserede ledelsessystemer	19
6.6.1	Hvilken struktur har KPI systemer?.....	19
6.6.2	Effekten af KPI systemer	20
7	Forskningsdesign og metoder	21
7.1	Måling af centrenes psykiske arbejdsmiljø	21

7.1.1	Svarprocent	21
7.2	Måling af rentabilitet	22
7.2.1	Korrektion af A/L.....	22
7.2.2	Andre fejlkilder ved brug af A/L	23
7.3	Casestudie af udvalgte centre	23
7.3.1	Lederinterview	24
7.3.2	Historieværksted	24
8	Resultater	25
8.1	De tre kortlægninger af det psykiske arbejdsmiljø i Nykredit	25
8.2	Statistiske sammenhænge mellem rentabilitet (A/L), psykisk arbejdsmiljø og lederskab ..	27
8.2.1	Tolkning af lineærregressionsanalyserne	28
8.2.2	Resultater	28
8.2.3	Diskussion af de statistiske resultater	30
8.3	Kvalitative resultater - Centerdirektørens ledelsesform	30
9	Sammenfatning og konklusion.....	34
9.1	Konklusion	34
9.1.1	Udvikling i psykisk arbejdsmiljø	34
9.1.2	Psykisk arbejdsmiljø og lederskab har stor betydning for rentabilitet.....	34

3 Forord

Denne rapport er et resultat af forskningsprojektet Sammenhænge mellem Produktivitet og Psykisk Arbejds miljø (SaPPA). SaPPA-projektet er gennemført i samarbejde med Nykredit og finansieret af Arbejds miljøforskningsfonden, bevilling nr. 16-2007-09.

SaPPA-projektet blev opstartet i januar 2008 og var planlagt til at afslutte ultimo 2010, men på grund af finanskrisen og Nykredits opkøb af Forstædernes Bank blev projektet udskudt. Projektets formål var, at undersøge sammenhænge mellem psykisk arbejds miljø og medarbejdernes produktivitet med udgangspunkt i historiske og kommende arbejds miljømålinger samt tilgængelige data for produktivitet.

Vi vil gerne takke ledere og medarbejdere i Nykredit for deres store engagement i projektet. Mange medarbejdere har brugt tid og energi på at finde data og i detaljer forklare, hvad selvsamme data viste. Flere medarbejdere har ladet sig interviewe og bidraget med værdifuld indsigt. Uden deres engagement kunne dette projekt ikke have været gennemført.

Forskergruppen, 2012

Lektor Niels Møller, DTU Management Engineering

Seniorforsker Kasper Edwards, DTU Management Engineering

Professor Jan Mouritsen, CBS

Professor Tage Søndergaard Kristensen, Task Consult

Hermann Burr, BAuA, Berlin

4 Indledning

Hvad er sammenhængen mellem produktivitet og psykisk arbejdsmiljø? Så simpelt kan dette projekts forskningsspørgsmål formuleres, omend det at besvare det er uforholdsmæssigt mere kompliceret.

Det har længe været opfattelsen, at der er en positiv sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø og produktivitet. Således skulle produktiviteten stige, når det psykiske arbejdsmiljø blev forbedret. Dette er en sammenhæng, som intuitivt giver mening og understøttes af det modsatte argument – hvis medarbejderne mistrives, vil de være mindre motiverede og dermed mindre produktive. Men, der var ved projektets start ikke egentlig videnskabelig dokumentation for disse intuitive sammenhænge.

Projektet er gennemført i samarbejde med Nykredit, som også har bidraget til at formulere projektet. Nykredit har været en ideel partner i SaPPA-projektet på den ene side på grund af Nykredits engagement i og interesse for at skabe gode og effektive arbejdspladser. På den anden side fordi Nykredit har detaljerede performancedata og allerede inden projektet målte det psykiske arbejdsmiljø med et anerkendt redskab: COPSOQ (COpenhagen PsychoSOcial Questionnaire, også omtalt som tre-dækkeren). Dette har betydet at projektets data dækker en længere periode end selve projektet – en sjælden luksus.

Denne rapport repræsenterer afslutningen på SaPPA-projektet og dokumenterer projektets aktiviteter og resultater. Rapportens målgruppe er Nykredit, og målet med rapporten er at give en indsigt i projektet og dets resultater. Rapporten giver også en beskrivelse af den udvikling Nykredit har gennemgået i projektperioden, fordi dette har haft betydning for tolkningen af projektets resultater.

Projektets overordnede ide og design har været at sammenholde målinger af psykisk arbejdsmiljø og produktivitet i Nykredits privatkundecentre i de år, hvor Nykredit har målt det psykiske arbejdsmiljø dvs. 2005, 2007 og 2010. Privatkundecentrene (herefter omtalt som centrene) blev valgt som analyseenhed, da vores interesse var at belyse organisationens psykiske arbejdsmiljøs betydning for produktivitet. Projektet belyser således ikke betydningen af den enkelte medarbejder, men et centers samlede psykiske arbejdsmiljø. Populationen af privatkundecentre har i perioden været 48 og slutteligt 57 centre som følge af integrationen af Forstædernes Bank. Centrene udgør en organisationsenhed, som er ensartet på mange områder som f.eks. opgaver, produkter og systemer men varierer med hensyn til psykisk arbejdsmiljø og produktivitet. Centrene er derfor en meget interessant analyseenhed, fordi de på den ene side er relativt ensartede, men på den anden side varierer på de to vigtige dimensioner (organisationsenhedens psykiske arbejdsmiljø og enhedens produktivitet). Dette tillader os at identificere sammenhænge mellem enhedernes forskellighed med hensyn til produktivitet og psykisk arbejdsmiljø.

Rapporten indledes med en kort beskrivelse af projektets kontekst dvs. den historiske udvikling i Nykredit som følges af en beskrivelse af Nykredits performance management system. Herefter beskrives projektets teoretiske udgangspunkt i psykisk arbejdsmiljø, social kapital og trivsel. Samt projektets metode, datagrund og analyser. Slutteligt beskrives projektets resultater, og der gives en samlet konklusion.

5 Projektets kontekst: Nykredit

Nykredit er en dansk finansiel institution, hvis historie rækker tilbage til 1851, hvor der i Danmark opstod en række kreditforeninger. Selve Nykredit opstod i 1985 da Forenede Kreditforeninger og Jyllands Kreditforening fusionerede. På daværende tidspunkt var Nykredit alene en realkredit engrosvirksomhed, hvis udlån blev formidlet gennem andre pengeinstitutter.

Den danske regering liberaliserede hele banksektoren i 1989, således at pengeinstitutter og realkreditinstitutioner nu fik mulighed for at udbyde alle typer af finansielle produkter.

Liberaliseringen blev starten på en omfattende omstilling af Nykredit, som ønskede at kunne tilbyde sine kunder alle finansielle services såsom bank, forsikring, realkredit, pension etc. Til at understøtte dette, havde Nykredit et landsdækkende net af privatkundecentre.

5.1 Realkreditproduktionsvirksomhed

Frem til 1997 var Nykredit en organisation, som hovedsageligt producerede realkreditlån. Hovedparten af realkreditlån blev formidlet til Nykredit fra ejendomsmæglere og pengeinstitutter.

Nykredit havde i begyndelsen af 1990'erne en dominerende markedsandel på realkreditlån som følge af den tidligere restriktive banklovgivning. Med liberaliseringen af banksektoren faldt Nykredits markedsandel betydeligt grundet de mange nye spillere på markedet.

Medarbejderne var i denne periode produktionsorienterede dvs. beregning, dokumentproduktion og tinglysning var i fokus, og medarbejderne opfattede sig som rådgivere overfor kunden. Hovedparten af produktionen skete i centrene, og der var endnu ikke oprettet egentlige backoffice-produktionsenheder. Dette betød, at de fleste medarbejdere varetog både kundekontakt og produktion.

5.2 Udvikling af salgsorganisation

I lyset af Nykredits vigende markedsandel og konkurrerende bankers og realkreditinstitutters fremmarch besluttede Nykredit at udvikle en ny privatkundestrategi. Nykredit ønskede at tilbyde alle produkter inden for bank og forsikring samt fastholde fokus på realkredit.

Kulturen i Nykredit var i 1998 stadig en rådgivende bankkultur, dvs. man rådgav kunderne på bedste vis ud fra en bankfaglig vinkel og lod kunderne komme til Nykredit. Medarbejderne var ikke udfarende i deres salgsarbejde. Denne vurdering understøttedes af en undersøgelse af telefonbrug i privatcentre, som viste, at kun en meget begrænset del af telefonopkaldene gik ud af Nykredit. Der var med andre ord ikke et opsøgende salgsarbejde i centrene.

Koncernledelsen udviklede "Privatkundestrategien" som svar på denne situation. Strategien bestod i at udvikle Nykredits første bank- og forsikringsprodukter i løbet af 1998-2000, og i den forbindelse blev der etableret nye kundekanaler og en salgsorganisation med salgskultur.

I 2002 var der etableret et fuldt bank- og forsikringstilbud samt tværgående IT-løsninger. Der var stadig fokus på den eksisterende kultur, hvorfor der skulle ske en udvidelse af salgskompetencer i alle kundekanaler.

For at styrke forsikringsdelen opkøbte Nykredit i år 2000 forsikringsselskabet Østifterne, som senere blev navngivet Nykredit Forsikring. Ved overtagelsen overtog Nykredit ca. 300 medarbejdere fra Østifterne, primært bestående af assurandører og kontorpersonale, som blev integrerede i Nykredit.

Sidste led i privatkunde strategien var et øget samspil mellem kudekanalerne samt fokus på helhedsorienteret kudebetjening. Som sidste skridt mod at tilbyde alle finansielle produkter blev der udviklet investerings- og pensionsprodukter.

I 2003 opkøbte Nykredit Totalkredit og blev med et slag den største aktør på realkreditmarkedet med samlet markedsandel på 41,4 % af den udestående obligationsrestgæld. Ved købet overtog Nykredit ca. 120 medarbejdere, som fortsatte med deres eget brand, og leverede realkreditlån til Nykredits samarbejdende pengeinstitutter

Kulturen var i denne periode stadig en rådgiverkultur med fokus på at give den bedste rådgivning, hvor ændringer mod mere salgsoverorientering var meget sparsomme. Det var stadig den gamle garde af ansatte, som dominerede i centrene, og der var en stærk korpsånd – man var en ”Nykreditter”, og dette blev opfattet som bedre og anderledes end de øvrige finansielle huse.

5.3 Implementering af salgsoverfølgning og målstyring i 2005

I januar 2005 implementerede Nykredit salgsoverfølgning i centrene. Salgsoverfølgning betød, at alle medarbejdere skulle opfylde en bestemt salgskvote, og at centerdirektøren havde til opgave at følge op på, at disse salgsmål blev nået. Der blev implementeret et bonussystem og en rangliste for centrene med tilhørende performancekriterier. I 2005 blev de enkelte medarbejdere for første gang målt og fulgt op på salg, realkreditprodukter, lønkonti, husforsikringer samt investering og pension – samt et overordnet mål for styksalg.

For medarbejderne var de individuelle målinger en radikal ændring, som tvang alle til at være salgsoverorienterede. Måling og salgsoverfølgning medførte, at medarbejdernes individuelle performance blev meget synlig. Udover at skulle være salgsoverorienteret overfor kunder, som af sig selv kom ind i Nykredit, medførte de ny performancemål, at opsøgende salgssarbejde blev et krav overfor medarbejderne. For mange medarbejdere betød det et radikalt mentalt skifte at gå fra at være rådgiver til at være sælger. Det blev af mange oplevet negativt, og nogle medarbejdere valgte, som konsekvens heraf, at forlade Nykredit og medarbejderafgangen toppede i 2006. Disse blev så erstattet af medarbejdere med en salgsoverorienteret profil, og dermed var et holdnings- og kulturskifte sat i gang.

Bonussystemet blev frem til 2009 raffineret løbende og blev generelt mere detaljeret. Den væsentligste ændring var et skift fra styksalg til stigende fokus på indtjening, som udmøntedes i måling af aktivitet over løn (A/L), som steg i vægtning i bonusregnskabet fra 1/7 til 3/11 (fordobling). Dette medførte et tilsvarende større fokus på A/L i centrene.

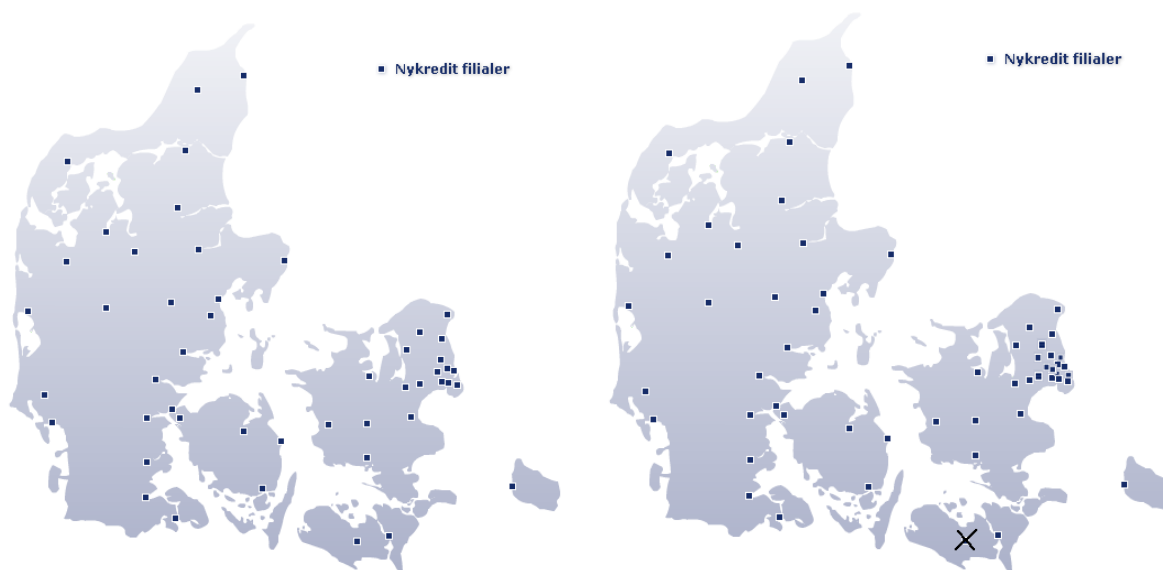
5.4 Opkøbet af Forstædernes Bank 2008

Nykredit opkøbte i 2008 Forstædernes Bank som led i en strategisk satsning på en hurtig udvidelse af bankområdet. Det blev valgt ikke at bibeholde Forstædernes Bank som selvstændigt brand, hvilket medførte at nogle af Forstædernes Bank filialer i foråret 2010 blev omdannet og lagt sammen med Nykredit kundecentre.

Integrationen af Forstædernes Bank medførte også en større harmonisering og ensretning af løn og titler. Særligt medarbejdere i Forstædernes Bank gik ned i løn til Nykredits niveau, og en del medarbejdere blev flyttet mellem centrene, for at tilpasse salgsorganisationen til de nye opgaver der fulgte med bankdelen. Sammenblandingen blev omtalt som at blande blod, og ofte sammensatte man centerdirektør og souschef af en fra hhv. Nykredit og Forstædernes Bank.

5.5 Geografi

Nykredit har øget sin geografiske tilstedeværelse i perioden som følge af opkøbet af Forstædernes Bank. Oprindeligt indgik 48 centre i studiet, men dette blev udvidet til 57 med opkøbet af Forstædernes Bank. I og med at Forstædernes Bank hovedsageligt var repræsenteret på Sjælland, er Nykredit afdelingerne i Jylland og på Fyn ikke blevet berørt af opkøbet.



Figur 1: Oversigt over Nykredits privatcentre i hhv før (venstre) og efter opkøbet af Forstædernes Bank (højre). Maribo er nedlagt, vist med kryds og der er kommet yderligere 7 centre i hovedsatsområdet - jylland og fyn er uændret.

5.6 Overordnet organisering af Nykredit

Nykredit har i projektperioden været organiseret i tre niveauer: 1) Koncern, 2) Region og 3) Center. Koncernniveauet består af den øverste ledelse, som ansætter centerdirektørerne til centrene, udstikker alle retningslinjer og udvikler og implementerer produkter. Det er koncernen, som er ansvarlig for internet-kundekanalene og dermed homebanking og lancering af produkter via internettet. Regionerne er en struktur med et antal regionsdirektører med ansvar for at følge op på centrene i deres regioner. Dette gøres via regionsmøder og personlige møder i centrene. Regionsmøderne tjener også til spredning af information om performance, nye produkter og andre tiltag. Centrene ledes af en centerdirektør og en souschef. Centrene har ens opgaver men varierende organisering.

Den overordnede organisering har ændret sig i projektperioden dog hovedsageligt med hensyn til størrelse og grænser for regionerne – de tre niveauer blev fastholdt

5.7 Centrenes opgaver og organisering

Nykredits centre udfører de samme opgaver dvs. sælger de samme produkter såsom bankforretninger, realkreditlån, forsikring og pension, men varierer i organisering og størrelse. Nogle centre har ned til 7 ansatte, mens andre har op til 22 ansatte. Dette har naturligvis betydning for organiseringen, hvor de små centre kunne klare sig med et ledelsesslag, og de store har to ledelsesslag.

Der er forskellige måder at organisere sig på i centrene afhængig af den lokale medarbejdersituation. Generelt findes der to organisatoriske yderpunkter: 1) "Front- og backoffice" og 2) "Rådgiver klarer alt selv". De to organisatoriske yderpunkter er ikke et enten eller, idet

centrene har frihed til at organisere sig, som det bedst passer dem inden for de rammer, som koncernen har udstukket. Centrene kunne bestemme organisering i selve centret, herunder hvem der skulle løse hvilke opgaver og hvordan.

Antallet af medarbejdere kunne ikke umiddelbart ændres af centerdirektøren og var primært bestemt af koncernen bl.a. på baggrund af salgsnormering for centret. Skulle medarbejderantallet øges, krævede det, at centerdirektøren søgte koncernen om dette samt påtog sig en øget salgskvote og bonusmål, hvilket medførte, at centerdirektørerne var tilbageholdende med at øge antallet af medarbejdere.

5.7.1 Front- og backoffice

I front- og backoffice modellen var der grundlæggende to roller: 1) rådgiver og 2) supportmedarbejder. Rådgiveren kunne være rådgiver, formuerådgiver eller assurandør. Formuerådgivere havde en særlig uddannelse indenfor investering/pension, og assurandørerne havde ligeledes en specialisering inden for deres område. Rådgiverne havde den bredeste kompetence og trak på specialisterne, i det omfang det var nødvendigt. Det skal dog bemærkes at investering/pension medførte direkte individuel bonus til den udførende rådgiver. Tilsvarende havde assurandørerne en aflønningsform, der medførte, at deres løn var afhængig af deres salgspræstation.

Supportmedarbejdere havde ikke kundevendte opgaver og udførte administrativt arbejde, som støttede de salgsvendte medarbejdere. Det kunne være forberedelse af salgsmateriale til et kundemøde, tinglysning, anden dokumentproduktion, mv.

Supportmedarbejdere havde som rådgiverne en salgskvote, som centret skulle opfylde. Dette betød, at rådgiverne skulle sælge tilstrækkeligt til at dække supportmedarbejdernes kvote for at opfylde centrets samlede salgsbudget.

5.7.2 Rådgiver skulle klare alt selv

I denne situation lavede rådgiver alt det forberedende og opfølgende arbejde. Dette betød, at rådgiveren lavede alt arbejdet inden for centrets rammer i forhold til den enkelte kunde.

Der har været forskellige holdninger i Nykredit til, hvad der er bedst. Argumentet for, at rådgiveren klarer alt, var, at rådgiveren gennem papirarbejdet ville få en større indsigt i den enkelte kundesag. Dermed var rådgiveren bedre forberedt og kunne foreslå andre produkter, som kunne være af interesse for kunden.

Argumentet for front- og backoffice modellen var, at dette ville give en væsentlig forbedret produktivitet. De som var gode til kundekontakt lavede dette, og de som var gode til papirarbejde lavede dette. Dermed ville alle få, hvad de ønsker samt en produktivitetsgevinst som følge af specialisering.

5.7.3 Bonus, salgsmål og rangliste

Nykredit implementerede og benyttede i undersøgelsesperioden bonus, salgsmål og ranglister som styringsredskaber. Bonus og salgsmål dikteredes af koncernen og var hovedsageligt udformet som et salgsbudget per medarbejder. I et center med for eksempel 7 medarbejdere var centerets salgsmål 7 gange det individuelle salgsbudget.

Alle centre blev vurderet ens i bonussystemet ud fra en simpel rangliste, som var inddelt i bonusgrupper, hvor de 10 bedste blev defineret som en bonusgruppe med samme bonus.

Bonus har fået faldende økonomisk betydning for den enkelte medarbejder i perioden. Den bestod i begyndelsen af en bonus, der var lidt større end en månedsløn, for så at falde til en begrænset andel til sidst i projektperioden. Bonussystemet har også ændret sig fra simpel individuel udbetaling til medarbejdere til at være mere kollektivt.

I centrene har der været forskellige tilgange til at omforme centrets salgsmål til medarbejdersalgsmål samt tildeling af bonus. Nogle centre har taget de samlede salgsmål, som blev udstedt af koncernen og uddelte dem i lige store portioner til medarbejderne. I andre centre forhandlede lederne med medarbejderne om den interne fordeling af individuelle salgsmål. Den interne forhandling drejede sig om salgs- og kompetencemål for den enkelte medarbejder. Målene tog udgangspunkt i, hvordan den enkelte medarbejder havde performet og kunne forventes at performe.

6 Teori og begreber

Det var formålet med dette projekt at undersøge sammenhængen mellem produktivitet og psykisk arbejdsmiljø og beskrive kausale sammenhænge mellem disse to størrelser. Hvor produktivitet simpelt kan forstås som forholdet mellem output og input er psykisk arbejdsmiljø et bredt og ikke entydigt teoriområde.

Dette kapitel starter med at definere produktivitet for dernæst at belyse psykisk arbejdsmiljø generelt. Derefter uddybes social kapital og sammenhængen til produktivitet og ledelse, og slutteligt defineres de centrale begreber, som måles. To former for ledelse præsenteres og ledelsessystemet belyses ud fra performance management litteraturen.

6.1 Produktivitet

Per definition er produktivitet lig output divideret med input. Denne definition af produktivitet lader sig ikke umiddelbart anvende i Nykredit, og Nykredit anvendte i stedet for begrebet ”Aktivitetsindtægt over løn” eller A/L som udtrykker centerets finansielle resultater i forhold til lønudgifterne, dvs. centerets rentabilitet. I resten af denne rapport benyttes begrebet rentabilitet i stedet for produktivitet og betegnes A/L.

6.2 Psykisk arbejdsmiljø

Psykisk arbejdsmiljø er et bredt og generelt vagt defineret begreb, som anvendes i mange betydninger. På engelsk bruges betegnelserne ”psychosocial factors” og ”psychosocial work environment” som en samlebetegnelse for faktorer inden for eksempelvis krav i arbejdet, arbejdets organisering, kollegiale relationer, ledelse, relationer til kunder/borgere, motivation og engagement, almindelig trivsel, psykisk velbefindende. Det siger sig selv, at man i forskningsmæssige sammenhænge er nødt til at præcisere, hvad man specifikt studerer. Et udsagn som fx ”Det psykiske arbejdsmiljø har stor betydning for produktivitet på arbejdspladsen” er alt for uklart til at kunne undersøges, hvorfor der i dette forskningsprojekt fokuseres på social kapital, ledelseskvalitet og trivsel.

6.3 Social kapital

Mens psykiske arbejdsmiljøfaktorer udspiller sig på mange forskellige niveauer (individ, job, gruppe, afdeling, arbejdsplads), er social kapital et mere entydigt begreb, som er defineret som en egenskab ved arbejdspladsen. I den danske kontekst defineres social kapital som graden af tillid, retfærdighed og samarbejdsevne på arbejdspladsen. Alle arbejdspladser har altså en vis grad af social kapital, som kendetegner *hele* arbejdspladsen. Det følger heraf, at det skal klargøres, hvad man konkret forstår ved en arbejdsplads. I tilfældet Nykredit kan man tale om graden af social kapital for hele koncernen, men også om de enkelte centres social kapital. Dette virker rimeligt, da de enkelte centre er geografisk afgrænsede, da den lokale ledelse har en vis grad af autonomi, og da medarbejderne i det daglige ikke har nogen erfaring med samarbejdsrelationerne i andre centre eller i Nykredits centrale forvaltning.

SaPPA-projektet har fokuseret særligt på social kapital, som forventes at have en betydning for produktivitet, fordi der er en del forskning, som peger på dette.

En lang række undersøgelser dokumenterer overbevisende, at virksomheder med høj social kapital har højere overskud, bedre afkast til aktionærerne, lavere fravær og personaleomsætning, flere ansøgere til nye stillinger og bedre trivsel blandt de ansatte.

6.3.1 Social kapital og produktivitet

Som nævnt er der overbevisende evidens for, at virksomheder med høj social kapital har høj produktivitet, høj kvalitet i ydelser eller produkter samt høj innovationskraft. Spørgsmålet er hvorfor? Hvilke mekanismer forbinder den høje kapital i virksomheden med de handlinger hos de ansatte, der fører til de ønskede virkninger?

Her kan det være nyttigt at skelne mellem fire forskellige mekanismer:

1. *Det kollegiale samarbejde.* En lang række undersøgelser har vist, at høj social kapital i virksomheden påvirker det kollegiale samarbejde, således at man deler viden og informationer med hinanden, hjælper og støtter kollegerne, giver positiv feedback og bidrager til at lære af fejl og misforståelser. I den internationale litteratur er det især Gittell, der har bidraget til forståelsen af samarbejdets betydning ved at beskrive, hvordan og hvorfor bedre kollegialt samarbejde (kaldet *relationel koordinering*) bidrager til højere kvalitet og produktivitet. Ifølge Gittell er der især tre forhold, der har betydning: Fælles sprog, fælles mål og gensidig respekt mellem faggrupper, der samarbejder i det daglige arbejde. Dette kan også betegnes "horisontal social kapital".
2. *Den individuelle motivation.* I virksomheder med høj social kapital er der større arbejdsglæde og job tilfredshed, og de ansatte har højere motivation, engagement og involvering i arbejdspladsen. Denne individuelle faktor er især vigtig inden for service- og vidensarbejde, hvor ledelsen ikke kan kontrollere eller overvåge den enkeltes indsats, og hvor standardiserede procedurer og fremgangsmåder ikke kan anvendes. Dette kan også betegnes som medarbejdernes "trivsel".
3. *Relationer til kunder og borgere.* Relationer til kunder og borgere kan være ekstremt forskellige. I den ene ende har vi vold, overfald, røverier, sex-chikane og klager, mens vi i den anden ende kan have meget positive relationer, hvor kunden/borgeren giver anerkendelse, smil, ros og engagerede bidrag til forbedrede produkter og ydelser. I virksomheder med høj social kapital har man konstateret højere kunde/borger tilfredshed og loyalitet, og det er umiddelbart forståeligt, at positiv kunde/borger reaktioner og relationer giver større arbejdsglæde hos de ansatte. Hvis kunde/borger tilfredshed og loyalitet er høj, sker der tre ting: Kunderne køber mere, de er mere trofaste, og de anbefaler virksomhedens produkter til andre.
4. *Økonomiske faktorer.* Endelig er der de økonomiske faktorer, som direkte forbinder høj social kapital med højere produktivitet. Her fremhæver man ofte to forhold, nemlig lavere fravær og lavere personaleomsætning. Undertiden fremhæves det, at der er for lille opmærksomhed omkring de høje omkostninger, der er forbundet med at miste medarbejdere, man gerne ville have beholdt. (Og tilsvarende for meget fokus på sygefraværet).

6.3.2 Forholdet mellem ledelseskvalitet og social kapital

Forskningen om virksomhedens sociale kapital viser, at der er en meget klar sammenhæng mellem ledelseskvalitet og social kapital. Der er ikke fundet eksempler på høj social kapital og lav ledelseskvalitet (eller omvendt) i de mange danske undersøgelser på feltet. Dette aktualiserer et par centrale spørgsmål: Er der reelt tale om to sider af samme sag? Og: Hvad er årsag til hvad? En lang

række casestudier og enkelte forløbsundersøgelser synes ret entydigt at pege på, at høj ledelseskvalitet er en nødvendig betingelse for at kunne udvikle høj social kapital. Eksempler på cases, der illustrerer dette, er Irma, ATP, Southwest Airlines, HCLT og andre lignende virksomheder, hvor der er etableret høj social kapital gennem klare ledelsesmæssige prioriteringer og handlinger. I forskningsprojektet ”Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø” bekræftede udviklingen i en af virksomhederne (”Banken”) ligeledes betydningen af en klar ledelsesmæssig satsning. Her blev hele ledelsen udskiftet i en af ”Bankens” filialer i undersøgelsens forløb med dramatiske forbedringer i social kapital og produktivitet til følge. Noget tilsvarende viste sig i nogle af de undersøgte institutioner i Odense kommune i projektet ”Det Stærke Fællesskab”.

Ser man nærmere efter, viser det sig, at dette ikke er så mærkeligt, idet godt lederskab kan betragtes som ”*praktiseret social kapital*”, hvor man gennem sine ord og handlinger som leder udviser fairness, respekt, tillid og samarbejdsvilje. Godt lederskab er således den helt centrale faktor i skabelsen af høj social kapital, men det skal pointeres, at godt lederskab kun kan praktiseres, hvis de ansatte udviser ”godt kollegaskab” – et begreb, der i den internationale litteratur kaldes *organizational citizenship*. De ansatte skal altså ”spille med”, hvilket indebærer, at de skal gøre mere end de strengt taget er ansat for at gøre. For eksempel ved at hjælpe kolleger, medvirke til at løse konflikter, komme med forslag til forbedringer, arbejde over, når der er brug for det osv.

I forløbsundersøgelser, hvor såvel social kapital som ledelseskvalitet måles med jævne mellemrum ved hjælp af spørgeskemaer, kan man i reglen ikke afgøre, hvad der kommer før hvad. Man kan heller ikke meningsfuldt spørge, hvilken af de to faktorer, der ”betyder mest”. Der er tale om forhold, der er inde i en spiral af gensidige påvirkninger i enten positiv eller negativ retning.

Social kapital kan opfattes som havende to dimensioner: 1) Vertikal og 2) Horisontal. Vertikal social kapital betegner forholdet mellem leder og medarbejder. Horisontal social kapital handler om forholdet mellem kollegaer.

6.4 De fire supervariable i SaPPA-projektet

Nykredits psykiske arbejdsmiljø er kortlagt ved hjælp af tre-dækkeren, som indeholder et ret stort antal dimensioner, nemlig 24. Mange af disse dimensioner hænger tæt sammen med hinanden og kan betragtes som ”forskellige sider af samme sag”. I forbindelse med analyserne i SaPPA-projektet blev det besluttet at reducere mængden af dimensioner ved at danne fire ”supervariable”. Herved blev de gennemførte analyser langt mere robuste, hvilket giver en række fordele. Når man har et stort antal beslægtede dimensioner, kan man fx risikere, at man i den ene analyse får et signifikant fund for ”ledelseskvalitet”, mens man i den næste får et signifikant fund for ”social støtte fra overordnede”. Da begge dimensioner jo handler om ledelse, vil det være en fordel at anvende en bredere pensel og dermed fastholde hovedtrækkene i de fundne sammenhænge.

De fire supervariable blev dannet ved at gruppere de oprindelige dimensioner på følgende måde:

Horisontal social kapital: Social støtte fra kolleger
Socialt fællesskab
Vandret tillid

Vertikal social kapital: Lodret tillid
Retfærdighed

Lederskab: Forudsigelighed

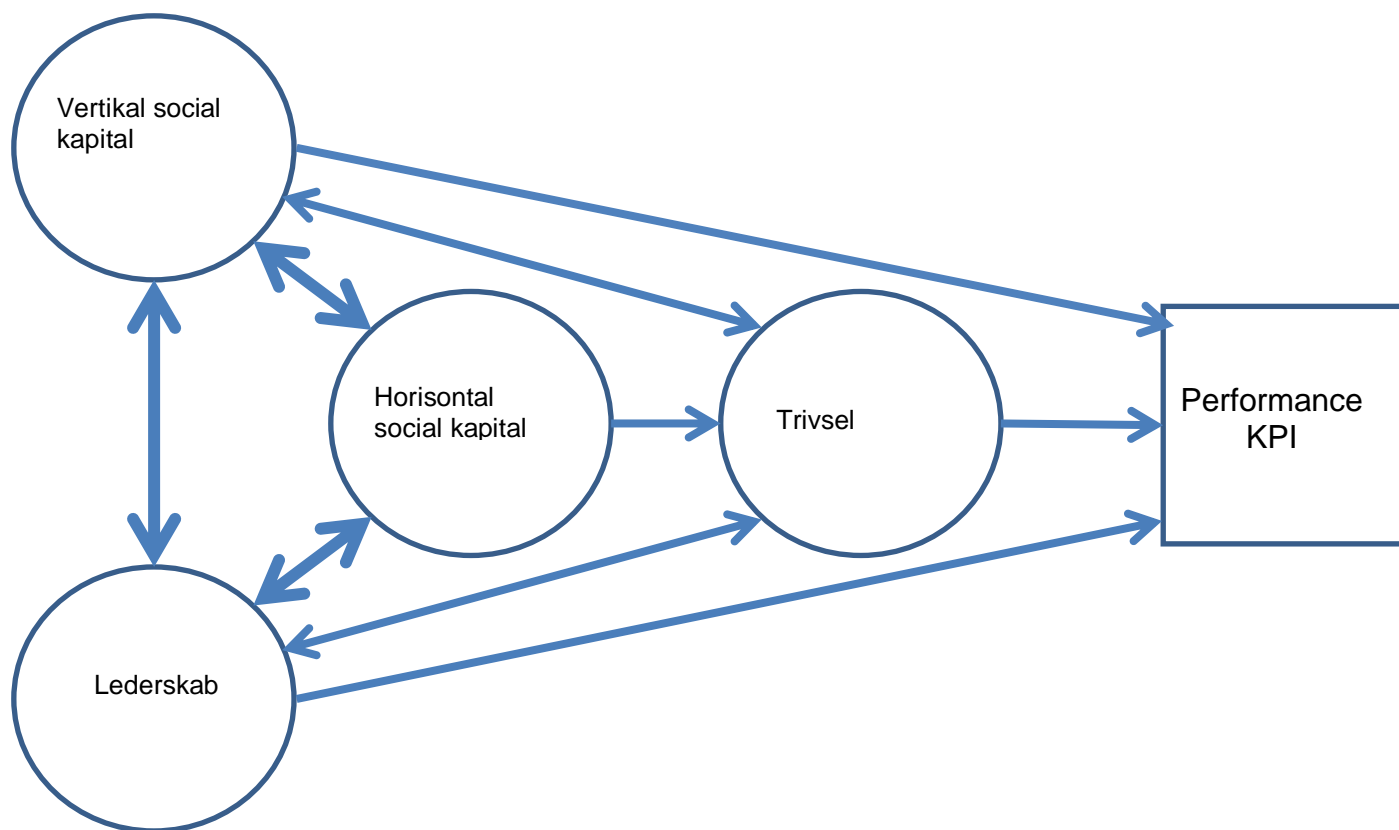
Anerkendelse fra ledelsen
Rolleklarhed
Social støtte fra overordnede
Ledelseskvalitet

Trivsel: Involvering i arbejdspladsen
Tilfredshed med arbejdet

I alle tilfælde blev scoren for supervariablene dannet ved at udregne et simpelt gennemsnit af de dimensioner, der indgår i supervariablene.

Dannelsen af de fire supervariable skete ud fra teoretiske overvejelser og blev bekræftet gennem statistiske analyser, der viste høj indbyrdes sammenhæng mellem dimensionerne inden for hver af de fire supervariable. Supervariablen "lederskab" indeholder dels den grundlæggende dimension "ledelseskvalitet" og dels en række ting, som "ledelsen gør". "Vertikal social kapital" indeholder de to anerkendte dimensioner i virksomhedens sociale kapital, nemlig tillid og retfærdighed. "Horisontal social kapital" indeholder en række "vandrette" dimensioner, som beskriver forholdet mellem de ansatte indbyrdes. Man kunne også tale om "bonding" eller "samarbejde". Endelig indeholder "trivsel" to komponenter, nemlig involvering i arbejdspladsen og tilfredshed med arbejdet.

De fire supervariable hænger, som forventet, sammen med hinanden med korrelationer på mellem 0,60 og 0,80. I de videre analyser med de fire supervariable gik vi ud fra en model, som ses i figur 2. I denne model er "lederskab" og "vertikal social kapital" de to grundlæggende forhold i centrene, mens (en del af) effekten på KPI'erne antages at medieres gennem de ansattes trivsel og horisontal social kapital. Modellen viser, at vertikal social kapital, horisontal social kapital og lederskab er indbyrdes stærk korrelerede og påvirker hinanden gensidigt, dvs. en stigning i den ene også vil medføre en stigning i de øvrige. Vertikal social kapital og lederskab påvirker performance direkte, samt gennem horisontal social kapital og trivsel.



Figur 2: Model for sammenhængen mellem de fire supervariable og performance.

6.5 Ledelsesform

I social kapital og psykisk arbejdsmiljøssammenhæng måles ledelseskvalitet på en skala, som kvantificerer god og dårlig ledelse. Men ledelse kan udfoldes på mange forskellige måder, og man kan her tale om ledelsesform. Ledelsesform måles ikke i god og dårligt, men er forskellige former, som afhængig af situation og kontekst vil producere gode eller dårlige resultater. I dette projekt anvendes transaktionsledelse og transformationsledelse, som flere studier har vist at have en sammenhæng til tilfredshed, motivation, ydeevne etc., og som dermed er relateret til projektets fokus på psykisk arbejdsmiljø.

Ledelsesform er i dette projekt knyttet til den kvalitative undersøgelse, hvor centerdirektøren og medarbejdere i en række udvalgte centre er blevet interviewet. Brugen af begrebet ledelsesform muliggør en mere præcis beskrivelse af den ledelsesadfærd, som udfoldes.

6.5.1 Transaktionsledelse

Transaktionsledelse er ledelse baseret på et udvekslingsforhold mellem leder og medarbejder, dvs. man udveksler arbejdskraft for løn og belønner effektiv adfærd. Dette medfører, at lederen opstiller klare mål og forventninger til medarbejderen.

Transaktionsledelse er særlig anvendelig i arbejdssituationer, hvor medarbejderne umiddelbart kan omsætte mål til arbejdsindsats. Dette kan gøres enten ved egen drift, eller ved at lederen opstiller målene klart og følger op på indsatsen.

Set i et psykisk arbejdsmiljøperspektiv skaber transaktionsledelse rolleklarhed for medarbejderne – det bliver klart, hvad de skal præstere. Transaktionsledelse skal ikke forveksles med autoritære ledelsesformer eller direkte kontrol og overvågning. Relationen mellem leder og medarbejder kan være respektfuld og anerkendende. Denne ledelsesform forudsætter, at medarbejdere selvstændigt kan præstere, det der kræves. Det gælder den effektive slagteriarbejder og den selvledede forsker. Den transaktionelle leder tager imidlertid ikke initiativ til at udvikle medarbejdernes individuelle eller kollektive kompetencer.

6.5.2 Transformationsledelse

Transformationsledelse er anderledes engagerende af medarbejderne og ser ud over det simple bytteforhold mellem løn og arbejdskraft. Den transformationelle leder ønsker at forbedre hele medarbejdergruppen ved at få hver enkelt medarbejder til at overgå egne forestillinger om begrænsninger i arbejde og person. Dvs. medarbejderen har en forestilling, et selv billede, som begrænser dennes udvikling.

Transformationslederen skaber visioner og skaber forandring i medarbejderne ved brug af idealiseret indflydelse, hvor lederen er rollemodel for medarbejderne, inspirerende motivation, intellektuel stimulation og individuelle hensyn. Dette er en ledelsesform, som er involverende og hele tiden sørger for gode udviklingsmuligheder for medarbejderne. I stedet for at være anvisende i forhold til mål og kontrollerende i forhold målopfyldelse støtter transformationsledelse i problemløsningen og sætter medarbejderne i stand til at løse fremtidige problemer.

Set i et psykisk arbejdsmiljøperspektiv skaber transformationsledelse udviklingsmuligheder, involvering, indflydelse, mening og social støtte. Transformationel ledelse er udtryk for, at lederen og virksomheden *investerer* i medarbejdernes humane og sociale kapital.

6.6 KPI-baserede ledelsessystemer

'What you measure is what you get'. Denne ide er et af udgangspunkterne i interessen for Key Performance Indicators (KPI'er) og ledelse. Det ville jo være fantastisk, om man kunne substituere ledelse med et nøgletalssystem. Det lyder besnærende: ved at identificere de KPI'er som er interessante for virksomheden, kan man delegerede ledelseshandlingerne; KPI'er kan afløse direkte ledelse, som dermed kan delegeres til andre.

I ledelsesforskningen er en KPI ikke alene en ultimativ effektvariabel såsom rentabilitet eller andre finansielle mål. En KPI er en vigtig variabel, som indgår i en ledelsespraksis. Den kan derfor også dreje sig om omkostninger, kvalitet, tid, fleksibilitet, adaptabilitet eller hvad der ellers er kritisk for en virksomheds ledelsespraksis.

Der findes rigtig mange modeller af sådanne ledelsessystemer, hvoraf Kaplan og Nortons' Balanced Scorecard er meget kendt og udbredt. Generelt diskuteres ledelsesstyringssystemer, i forskningssammenhæng, ud fra KPI'ernes hhv. struktur og effekt.

6.6.1 Hvilken struktur har KPI systemer?

Strukturelt kan KPI systemer opfattes som 1) Informationssystemer, 2) Performance system med røde og grønne lamper og 3) Et kausalt system.

KPI som et informationssystem

Som informationssystem er KPI'erne forstået som et bredere informationsbillede – en mosaik – som en ledelse kan vælge at tage i anvendelse på den måde, den nu engang finder interessant. Udgangspunktet er her, at ledelsens kreativitet og intentionalitet er styrende for, hvad en KPI

benyttes til. KPI'en anses for at være et ret tvetydigt instrument, der først får mening, når det sættes i forhold til en vidende leders tankevirksomhed. KPI'en er derfor hvilende, indtil den tages i anvendelse.

KPI som et performance system med røde og grønne lamper

Når et KPI system ikke blot holder regnskab med resultater men også udpeger en forskel fra de forventede resultater, bliver KPI'erne røde eller grønne afhængigt af, om de er under eller over forventning. Dermed skabes et incitamentssystem, da røde resultater typisk er problematiske, mens grønne er hensigtsmæssige. KPI'erne udtrykker hermed en ambition. De ligger ikke mere stille men indgår i overvejelser som performance og ikke primært som element i en bredere proces. KPI'en bliver dermed integreret i ledelse og står ikke uden for.

KPI som et kausalt system

Som kausalt system er KPI'en interessant, når en tidligere KPI kan afløse en senere. Ved at etablere en kausal relation mellem f.eks. kvalitet og rentabilitet kan ledelsesfokus skubbes fra rentabilitet (som er en kompleks og multifacetteret KPI) til kvalitet (som kan ses som en enklere KPI). Det kausale KPI system forenkler dermed ledelseshandlingen.

6.6.2 Effekten af KPI systemer

Kausaliteten i KPI systemer er generelt vanskelig at vise. Der er mange andre ting på spil. Generelt er der mere på spil end de faktorer, som systemet udpeger. I et systematisk review af KPI systemer konkluderes det, at "mixed evidence in company-specific, quasiexperimental studies is consistent with research indicating that many individual firms find it difficult to link improvements in their intangible asset measures to financial gains." KPI'erne siger simpelt hen for lidt; der er mange andre forhold at tage i betragtning, når man sætter dem i relation til ledelsesopgaven.

Andre argumenterer derfor for, at KPI systemer mere er input til en generel accountability kultur. Da der er flere ting på spil end KPI'erne i sig selv, benyttes de mere generelt til at skabe en performance kultur, hvor det bliver normalt at tale om resultater. KPI'ere skulle så gøre det muligt for mange at deltage i denne performance kultur, fordi mange KPI'ere er så tilpas tæt på operative handlinger, at man ikke skal have indsigt i de noget komplekse og uforståelige KPI'er, som ville komme af alene at tale om finansielle KPI'er. KPI'er udvider accountability kulturen ved at gøre det muligt for mange at være med.

KPI'er har nok en definition men mange mulige referenter. En KPI har knyttet mange problemstillinger og mulige investeringer til sig. Der er mange måder at øge en KPI på. KPI'en kan motivere modstridende handlingsalternativer, fordi den kun lige berører en del af den overflade, der er med til at gøre den synlig. Ved at gøre noget synligt kaster den en masse viden væk; den viden kommer tilbage som et mareridt, når man handler på KPI'en

KPI'er kan være et læringssystem, som via provokerende nøgletal fremmedgør ledelse. De kan overraske ved at identificere aspekter af (om)verdenen, som ikke var kendte på forhånd. Det betyder, at KPI'er på den ene side nok reducerer forvirring, men samtidigt producerer de usikkerhed. KPI'er gør noget synligt, men de gør det ved at reducere verdenen, og derfor skaber de usikkerhed, hvilket kan skabe ledelsesproblemer.

7 Forskningsdesign og metoder

SaPPA-projektets overordnede forskningsdesign har blandet elementer fra det longitudinale studie og casestudiet. Det longitudinale betyder, at vi ikke blot har et enkelt tværsnit, men data der strækker sig over lang tid (2005-2011). Casestudiet udgøres af de interviews, der er foretaget i udvalgte centre. Samtidig med at vi har blandet forskellige typer forskningsdesign, har vi også anvendt flere metoder, såkaldt mixed methods. Dette vil sige, at der er blevet benyttet både kvalitative og kvantitative metoder, og der er produceret både statistisk talmateriale og interviews.

Projektet blev indledt med interviews i Nykredit koncern med henblik på at forstå Nykredit som organisation, virksomhedens ledelsessystem og de konkrete opgaver i centrene.

Analyseenheden har i dette projekt været centrene, dvs. alle målinger optræder som værdier, der refererer til et center. Der er ikke foretaget analyser på individniveau. Data for de enkelte medarbejdere, som for eksempel deres vurdering af elementerne i det psykiske arbejdsmiljø, anvendes til at karakterisere det enkelte center i form af et gennemsnit.

Der har i dette projekt været adgang til mange kvantitative data, og det har været fristende alene at lave et statistisk forskningsprojekt. Det har dog fra projektets undfangelse været intentionen at kombinere det kvantitative med det kvalitative. Statistik er glimrende til at belyse sammenhænge mellem et antal variable – men det giver ingen indsigt i, hvordan sammenhængen er etableret. Som tidligere nævnt er det vores hypotese, at det er lederne i centrene, der skaber udviklingen i horisontal og vertikal social kapital samt medarbejdernes trivsel. Forskningen har vist, at der er sammenhænge mellem ledelseskvalitet og psykisk arbejdsmiljø. Spørgsmålet her var, om der er forskellige former for ledelse, der skabte høj og lav rentabilitet. Dette lader sig kun belyse gennem kvalitative undersøgelser såsom interview.

Det var ikke muligt at gennemføre kvalitative undersøgelser i alle centre. Derfor blev der udvalgt 12 såkaldt ekstreme cases af de 48 oprindelige centre på baggrund af tal for væksten i hhv. ledelseskvalitet og produktivitet fra 2005 til 2007 - den såkaldte ekstrem-case metode. Den underliggende antagelse var, at en betydelig ændring i disse to variable kunne fortælle os noget om hvilke ændringer i centrenes ledelse, samarbejde, kontekst etc., der havde haft effekt på rentabilitet.

7.1 Måling af centrenes psykiske arbejdsmiljø

I Nykredit har man gennemført en omfattende og systematisk kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø tre gange: I 2005, 2007 og 2010. Alle tre gange ved hjælp af det ”mellemlange spørgeskema” udviklet som en del af tre-dækker konceptet udviklet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Ved den første kortlægning ønskede ledelsen ikke at medtage de tre dimensioner om ”lodret” tillid, ”vandret” tillid og retfærdighed, idet ledelsen ikke ønskede at skabe forvirring i forhold til Nykredits egne værdier. Ved den anden og den tredje kortlægning valgte ledelsen imidlertid at medtage disse dimensioner til belysning af den sociale kapital i virksomheden.

Ved alle tre kortlægninger har Nykredit anvendt det nationale gennemsnit fra NFA-kortlægningen af danske lønmodtagers psykiske arbejdsmiljø i 2005 som eksternt benchmark. Ved de to seneste kortlægninger sammenlignede Nykredit derudover med den/de forrige målinger i Nykredit for at belyse udviklingen over tid.

7.1.1 Svarprocent

For alle tre kortlægninger har svarprocenten af tre-dækkeren været meget høj:

2005: 86,3 %

2007: 88,1 %

2010: 86,7 %

7.2 Måling af rentabilitet

A/L er den simple betegnelse for aktivitetsindtægter divideret med lønsummen i et center.

Aktivitetsindtægter genereredes af et centers aktiviteter såsom kurtage, gebyrer, renter, præmier, provision dvs. alle typer af aktiviteter som f.eks. etablering af lønkonto eller realkreditlån. Hvad der indgik i aktivitetsindtægterne og vægtningen af aktiviteterne blev fastsat af Nykredits koncernledelse og var ens for alle centre.

Rentabiliteten (A/L) påvirkedes mest af salg af realkreditlån, idet de renteindtægter, et nyt lån genererede det første år, tilfaldt centret. Dette er meget relevant i denne sammenhæng, idet der var meget betydelig variation i den gennemsnitlige størrelse af realkreditlån i Danmark. Et center i Maribo havde en betydelig lavere aktivitetsindtægt pr. realkreditlån end et center i Hellerup grundet den store forskel i gennemsnitlige ejendomspriser. Arbejdet ved at behandle et realkreditlån eller anden aktivitet var dog den samme for alle centre, da de benyttede samme IT-systemer og metoder.

Det var derfor nødvendigt at korrigere aktivitetsindtægten (se efterfølgende afsnit 7.2.1) for den gennemsnitlige størrelse af realkreditlån i centrets område for at kunne sammenligne mellem centre. Ved denne korrektion blev rentabilitetsmålet et kvasi-produktivitetsmål, når man sammenligner mellem centrene i samme år. Det gælder dog kun, hvis der ikke er andre betydende markedsforhold, der varierer mellem centrene

Løn-delen af A/L var betydeligt mere entydig end aktivitetsindtægterne. Der var dog en enkelt faktor, som kunne skabe problemer ved sammenligning mellem centrene, nemlig barsel (se efterfølgende afsnit 7.2.1). Når en medarbejder gik på barsel, ville lønudgiften stadig optræde i centrets regnskab, og dermed bliver løn-delen for stor, da den medarbejder, der er på barsel, ikke bidrog til centerets aktivitetsindtægt. De øvrige medarbejdere vil naturligt forsøge at kompensere, men effekten vil være marginal, da der ikke var overskudskapacitet. I et center, hvor en medarbejder gik på barsel, ville A/L således forventeligt falde, og da centrene var relativt små betød en medarbejder mindre relativt meget for centerets samlede aktivitetsindtægt.

7.2.1 Korrektion af A/L

A/L blev således korrigeret for hhv. den gennemsnitlige størrelse af realkreditlån og for omfanget af medarbejdere på barsel.

Korrektion for gennemsnitlig størrelse af realkreditlån er foretaget på baggrund af den gennemsnitlige kvadratmeterpris i de postnumre, som er tilknyttet et center. Oplysningerne om kvm-priser er hentet fra Realkreditrådets hjemmeside, og tilsvarende har vi modtaget fordelingen af postnumre mellem centrene fra Nykredit. Det forholder sig således, at data på gennemsnitlige kvm-priser foreligger på huse, ejerlejligheder og fritidshuse. Derfor har korrektionen taget forholdet mellem de tre boligtyper ind i beregningen.

A/L er korrigeret for barsel ved at nedjustere løn med den ressourceandel, beregnet i fuldtidsækvivalenter (FTE'er), som har været på barsel. Data på barsel blev opgivet i FTE'er pr. måned fra Nykredit, og dette har muliggjort en præcis korrektion.

7.2.2 Andre fejlkilder ved brug af A/L

Langtidssygdom kunne indebære den samme problematik som barsel, idet den langtidssyges løn i sygeperioden dækkedes af centeret, uden at ressourcen var til stede. For små centre på eksempelvis 7-10 mand, kunne dette have en væsentlig betydning for A/L (10-15 %). En nærmere undersøgelse har imidlertid vist, at langtidssygemeldinger var et begrænset fænomen i Nykredit, som derfor ikke påvirkede A/L væsentligt.

A/L påvirkedes naturligvis også af den generelle markeds- og rente udvikling. Der er her to effekter: 1) den generelle størrelse af lån og 2) det privatøkonomiske incitament til låneomlægning.

Den generelle størrelse af lån og renteniveau påvirkede alle centre ens og var derfor uden betydning for sammenligning. Men det privatøkonomiske incitament var vanskeligere at korrigere for i og med, at det er rentedifferencen mellem låntagers nuværende lån og lånemuligheden samt restgældens størrelse, som er betydende. Generelt gjaldt: Jo større lån jo mindre rentedifference skulle der være, for at der var en økonomisk fordel ved låneomlægning. Dette betød igen en fordel for de centre, som ligger i områder med store lån, da der var relativt flere låneomlægninger og dermed flere aktivitetsindtægter. Korrektionen for kvm-priser udjævnede forskelle som følge af forskellige ejendomspriser mellem områder, men ikke at lånestørrelsen kan lede til flere omlægninger. Det må dog antages at ressourcemængden i centrene i et vist omfang tilpasses aktivitetsniveauet, således at et højt aktivitetsniveau modsvares af en passende ressourcemængde.

Vi vurderer, at hovedparten af problemet, ved at sammenligne A/L mellem centre, forsvinder ved at korrigere for kvm-pris og barsel.

7.3 Casestudie af udvalgte centre

I SaPPA-projektet var der, som nævnt, også en kvalitativ dimension dvs. interview og besøg i centrene, som skulle komplementere de kvantitative data. Den kvalitative dimension giver en forståelse for og indsigt i det arbejde, som udføres i centrene samt mulighed for at tilføre og forstå, hvad der ligger bag de kvantitative data.

I SaPPA-projektet var det besluttet at gennemføre to interviews i centrene med hhv. leder og en gruppe medarbejdere, et såkaldt historieværksted (uddybet nedenfor). Formålet med dette var at få indsigt i centrets ledelse, udvikling og trivsel.

Ressourcemæssigt har det ikke været muligt at gennemføre interviews i alle centrene, og det har derfor været nødvendigt at udvælge en gruppe på 12 centre. På baggrund af data fra 2005 og 2007 blev der gennemført beregninger af ændringerne i hhv. "Ledelseskvalitet" målt i tre-dækkeren og A/L (korrigeret for kvm-pris og barsel). De 12 centre, som havde ændret sig mest på disse to dimensioner, blev udvalgt til interview.

Disse 12 centre var geografisk fordelt over hele landet, og i alle centre blev der gennemført historieværksted og lederinterview i sommeren 2009. På grund af sammenlægningen med Forstædernes Bank, som ændrede medarbejdersammensætningen i mange Sjællandske centre, blev det besluttet at gennemføre yderligere et historieværksted og lederinterview i de udvalgte centre i vinteren 2011/12. Det ekstra lederinterview og historieværksted blev gennemført i 11 ud af 12 centre. Lederinterviews og historieværksteder er alle blevet optaget og transskriberet, så der efterfølgende kunne laves tekstanalyser.

7.3.1 Lederinterview

Formålet med lederinterviewet har været at afdække lederens implicite ledelsesteori – dvs. hvordan ledes der, og hvilke mekanismer forestiller lederen sig, at denne påvirker ved at handle på en given måde. Lederinterviewene har tillige afdækket, hvordan møder og fora benyttes og til hvad.

Varighed: 1-2 timer

7.3.2 Historieværksted

Historieværkstedet er en gruppeinterviewmetode, som udmærker sig ved både at være individuel og kollektiv. Individuel i den forstand at deltagerne besvarede hver af de nedenstående spørgsmål individuelt, inden de blev diskuteret kollektivt.

Formålet med historieværkstedet er, at få beskrevet centrets udvikling, dvs. hvilke begivenheder har haft betydning for centrets medarbejdere. Historieværkstederne er gennemført i grupper på mellem 2 og 6 medarbejdere afhængig af centrets størrelse og med varierende anciennitet.

Gruppen blev ved begge historieværksteder bedt om at besvare følgende tre spørgsmål:

1. Tænk tilbage og overvej hvilke *Betydningsfulde begivenheder der har været i og omkring centeret siden xxx.*
2. Tænk tilbage og overvej hvilke *Betydningsfulde begivenheder der har været i og omkring udviklingen i ledelse og samarbejde siden xxx,*
3. Den tredje opgave er at beskrive, hvilke *Personer der har været betydningsfulde i og omkring udviklingen i ledelse og samarbejde siden xxx*

”xxx” betyder årstal som har været hhv. 1997 og 2009 for de to interviewrunder.

Disse spørgsmål besvares et ad gangen startende med nr.1. Begivenhederne skrives af deltagerne på sedler, som hænges på en væg i kronologisk orden, således at der dannes et billede af en tidslinje med alle væsentlige begivenheder.

Varighed: 1,5 – 2 timer

8 Resultater

Dette kapitel beskriver projektets resultater og konklusioner på fire områder. 1) Den generelle udvikling i det psykiske arbejdsmiljø i Nykredit, 2) Regressionsanalyse af sammenhængen mellem centrene psykiske arbejdsmiljø og rentabilitet, 3) Multiple regressionsanalyse samt 4) Sammenhænge mellem ledelsesform og rentabilitet.

8.1 De tre kortlægninger af det psykiske arbejdsmiljø i Nykredit

Dette afsnit beskriver kortlægningen af hele Nykredit og ikke kun centrene, og de nævnte tendenser er brutto-tendenser for hele koncernen.

I tabel 1 vises samtlige hovedresultater fra de tre kortlægninger sammen med gennemsnitsværdierne for dimensionerne fra den nationale kortlægning i 2005.

Den første kortlægning fra 2005 viste et ret klart billede med høje kvantitative krav kombineret med højt arbejdstempo. Til gengæld var ledelseskvaliteten bedre end landsgennemsnittet. Vi har her anvendt den sædvanlige forskel på 5 point som cut point. Det vil sige som udgangspunkt for, om en forskel mellem Nykredits målinger og det nationale gennemsnit er væsentlig. Nykredit valgte en lidt mindre forskel, nemlig 4 point, hvilket gav endnu to røde dimensioner, nemlig arbejde-familie konflikt og stress. Omvendt var der yderligere fire dimensioner, som blev markeret med grønt, nemlig involvering, forudsigelighed, job tilfredshed og selv vurderet helbred. I alt fik man med dette cut-point fire røde og fem grønne dimensioner. Alt i alt lå man således tæt ved landsgennemsnittet, når man betragtede Nykredit som en helhed. De fire dimensioner, der var røde, gav samlet set god mening: Stor travlhed kombineret med arbejde-familie konflikt og stress.

Dette resultat svarede meget godt til den almindelige opfattelse af det psykiske arbejdsmiljø i 2005, som ledere og medarbejdere gav udtryk for i interview; at man havde været igennem en meget travl og turbulent periode. Perioden havde budt på en konverteringsbølge og implementering af salgsopfølgning. Til gengæld var det også opfattelsen, at Nykredit havde en god ledelse og tilfredse og involverede medarbejdere. Samlet set lå man bedre end landsgennemsnittet på 14 dimensioner og dårligere på 7, når alle forskelle blev talt med.

Den anden kortlægning i 2007 viste markante fremgange i forhold til kortlægningen i 2005. Alt i alt gik det fremad på 17 dimensioner og tilbage på kun 4. Nogle af fremgangene var tilmed markante (over 5 point), mens tilbageskridtene var små (på gennemsnitligt 1,5 point). Med Nykredits cut-point på 4 point havde man nu ingen røde dimensioner, men til gengæld 9 grønne! Størst fremgang havde man for social støtte fra overordnede, hvilket var glædeligt, da man netop havde satset på dette område. Alt i alt var der således tale om en overordentlig positiv udvikling. Internt talte man om, at man ville være ”finanssektorens foretrukne arbejdsplads”, hvilket flugtede fint med det meget pæne resultat.

Område	Dimension	2005	2007	2010	Danmark 2005
Krav i arbejdet	Kvantitative krav	50,4	43,5	47,7	40,2
	Arbejdstempo	69,2	62,3	65,6	59,5
	Følelsesmæssige krav	36,9	34,3	36,7	40,7
Arbejdets organisering	Indflydelse	50,6	53,2	51,1	49,8

og indhold	Udviklingsmuligheder	68,7	68,9	69,2	65,9
	Mening i arbejdet	73,0	71,8	71,9	73,8
	Involvering i arbejdspladsen	65,2	66,0	65,5	60,9
Ledelse og samarbejde	Forudsigelighed	61,7	62,3	60,1	57,7
	Anerkendelse	67,1	68,6	67,0	66,2
	Rolleklarhed	73,9	73,1	71,4	73,5
	Rollekonflikter	40,9	40,0	42,9	42,0
	Ledelseskvalitet	61,0	65,0	63,0	55,3
	Social støtte fra overordnede	58,5	66,3	69,1	61,6
	Social støtte fra kolleger	58,1	59,4	62,1	57,3
	Socialt fællesskab i arbejdet	77,5	79,3	78,9	78,7
Person-arbejde	Tilfredshed med arbejdet	69,4	69,6	67,3	65,3
	Arbejde-familie konflikt	37,9	34,5	37,3	33,5
Social kapital	"Lodret" tillid	-	71,7	68,8	67,0
	"Vandret" tillid	-	72,9	72,4	68,6
	Retfærdighed	-	64,0	62,6	59,2
Helbred og velbefindende	Selvurderet helbred	70,0	67,0	62,9	66,0
	Udbrændthed	33,4	31,6	33,8	34,1
	Stress	31,0	26,2	29,0	26,7
	Søvnbesvær	20,9	20,4	24,1	21,3
Niveau	Bedre end DK benchmark	14	19	15	-
	Samme som DK benchmark	0	0	0	-
	Dårligere end DK benchmark	7	5	9	-

Tabel 1: Resultaterne fra kortlægningerne af det psykiske arbejdsmiljø i Nykredit 2005, 2007 og 2010. Rødt og grønt markerer afvigelser fra landsgennemsnittet på 5 point eller mere. Der blev ikke spurgt om tillid og retfærdighed i 2005.

Ved den tredje kortlægning i 2010 kom man imidlertid ned på jorden igen. Fra 2007 til 2010 var der sket tilbagegang i forhold til landsgennemsnittet på ikke mindre end 20 dimensioner og fremskridt på kun 4. De fleste tilbageskridt var på omkring 2 point – altså ikke alarmerende – men mønstret var ikke til at tage fejl af. Man havde således igen ”røde tal” ud for både kvantitative krav og tempo. Med Nykredits eget cut-point på fire point havde man dog stadig 5 grønne dimensioner, nemlig følelsesmæssige krav, involvering i arbejdspladsen, ledelseskvalitet, social støtte fra overordnede og social støtte fra kolleger.

En sammenligning af kortlægningerne i Nykredit fra 2005 og 2010 viser imidlertid, at Nykredit ganske vist er gået tilbage, men ikke helt tilbage til niveauet fra 2005. Over de fem år har der været fremgang på 13 dimensioner og tilbagegang på 8 (Se tabel 2). Denne udvikling over 5 år udviser et markant mønster, idet der samlet set har været fremskridt på samtlige 7 ”job-dimensioner” øverst i tabel 1. Omvendt har der været tilbageskridt på 3 ud af 4 dimensioner om helbred og velbefindende. Samlet set har der været to meget iøjnefaldende udviklinger: Social støtte fra overordnede er steget markant fra gang til gang (fra 58,5 til 69,10 point over 5 år), mens det selvurderede helbred er faldet støt (fra 70,0 til 62,9 point). Det sidste er en generel udvikling i det danske samfund.

	Udvikling 2005-07	Udvikling 2007-10	Udvikling 2005-2010
Fremgang	17	4	13
Stabilt	0	0	0
Tilbagegang	4	20	8

Tabel 2: Udviklingen i målingerne af det psykiske arbejdsmiljø i Nykredit fra måling til måling. For hver dimension medtages alle ændringer uanset deres omfang. I 2005 blev der målt 21 dimensioner, mens der i 2007 og 2010 blev målt 24 dimensioner.

Samlet set kan udviklingen karakteriseres som ustabil, men dog med en samlet tendens til positiv udvikling af job og ledelseskvalitet over de undersøgte 5 år.

8.2 Statistiske sammenhænge mellem rentabilitet (A/L), psykisk arbejdsmiljø og lederskab

SaPPA-projektets formål har været at undersøge sammenhængen mellem psykisk arbejdsmiljø og rentabilitet. Hypotesen var, at godt psykisk arbejdsmiljø ville bidrage til øget rentabilitet.

Derfor er der indsamlet data om psykisk arbejdsmiljø blandt medarbejderne på hvert center, og disse er koblet med data om centrenes rentabilitet.

Variablene der har indgået i analyserne er

- centrenes rentabilitet (A/L) korrigeret for kvm.-priser ved handler i hvert af centrenes område og barselsudgifter på centrene
- psykisk arbejdsmiljø på hvert center opgjort som supervariablene Lederskab, Vertikal social kapital, Horisontal social kapital Samarbejde og Trivsel

Data fra årene 2005, 2007 og 2010 samt rentabilitet for det efterfølgende år er opgjort på centerniveau og er vægtet efter antal medarbejdere per center ud fra en antagelse om, at centrets rentabilitet er et mål for medarbejdernes rentabilitet. Kalenderår er valgt for at udjævne sæsonudsving samt for at undgå, at forskellige års strategi, salgs- og bonusmål påvirker beregningen.

Analyserne er gennemført som lineære regressionsanalyser med rentabilitet i kalenderåret som afhængig variabel. To typer af analyser er gennemført, tværsnitsanalyser og forløbsanalyser.

I **tværsnitsanalyserne** blev det undersøgt, om supervariablene hang sammen med medarbejdernes produktivitet i hvert af årene 2005, 2007 og 2010. Dette blev gjort ved at analysere sammenhængen mellem de uafhængige variable (Lodret-, vandret social kapital, lederskab og trivsel) og den afhængige variabel (rentabilitet dvs. A/L). Vi fandt at de fleste af disse var signifikante.

I **forløbsanalyserne** blev det undersøgt om supervariablene i det ene år bidrog til en forøgelse eller formindskelse af rentabilitet året efter. Vi fandt at sammenhængene mellem væksten i rentabilitet i kalenderårene 2007-2008 og 2010-2011 og hhv. psykisk arbejdsmiljø og kvadratmeterpriser ikke var de samme fra center til center. Heraf fulgte, at vi ikke kunne undersøge sammenhængene mellem psykisk arbejdsmiljø i hhv. 2007 og 2010 og vækst i rentabilitet i hhv. 2007-2008 og 2010-2011. Metoden til at undersøge dette var ved at inddele medarbejderne tilfældigt i to grupper af centre, og så se om de undersøgte sammenhænge var de samme i hver af disse halvdele. Vi fandt, at sammenhængene ikke var stabile i forløbsanalyserne 2007-2008 og 2010-2011. Denne manglende

stabilitet i sammenhængene kunne ikke tilskrives centre med meget afvigende ændringer i produktiviteten (såkaldte outliers).

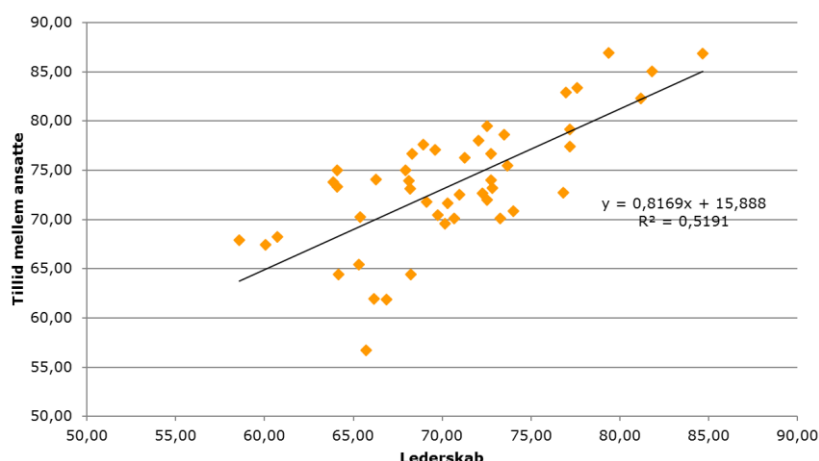
8.2.1 Tolkning af lineærregressionsanalyserne

I tabel 3 vises tre resultater for hver af tværsnitsanalyserne og forløbsanalyserne: 1) Beta, 2) P og 3) R^2

Beta'erne er et udtryk for styrken af sammenhængen mellem supervariable og A/L forstået som hældningskoefficienten af den linje som indlægges mellem punkterne som vist i Figur 3. En høj beta betyder, at en ændring i en af supervariablene vil have en stor betydning for A/L.

P er et udtryk for signifikans hvor $P < 0,05$ betyder at den beregnede Beta-værdi anses for signifikant. Større P -værdier end 0,05 betyder at Beta-værdien ikke kan tillægges betydning.

R^2 er et udtryk for hvor stor andel af variationen, som forklares af supervariablene.



Figur 3: Eksempel på tolkning af beta-værdier – lederskab og tillid mellem ansatte: På x-aksen er supervariablen lederskab som måles på en skala fra 1-5. Y-aksen er Tillid mellem ansatte. Hver prik er gennemsnitsværdier for et center. Beta er hældningskoefficienten, her 0,8169, på den tilpassede linje og udtrykker hvor meget supervariablen kunne påvirke tillid mellem ansatte.

8.2.2 Resultater

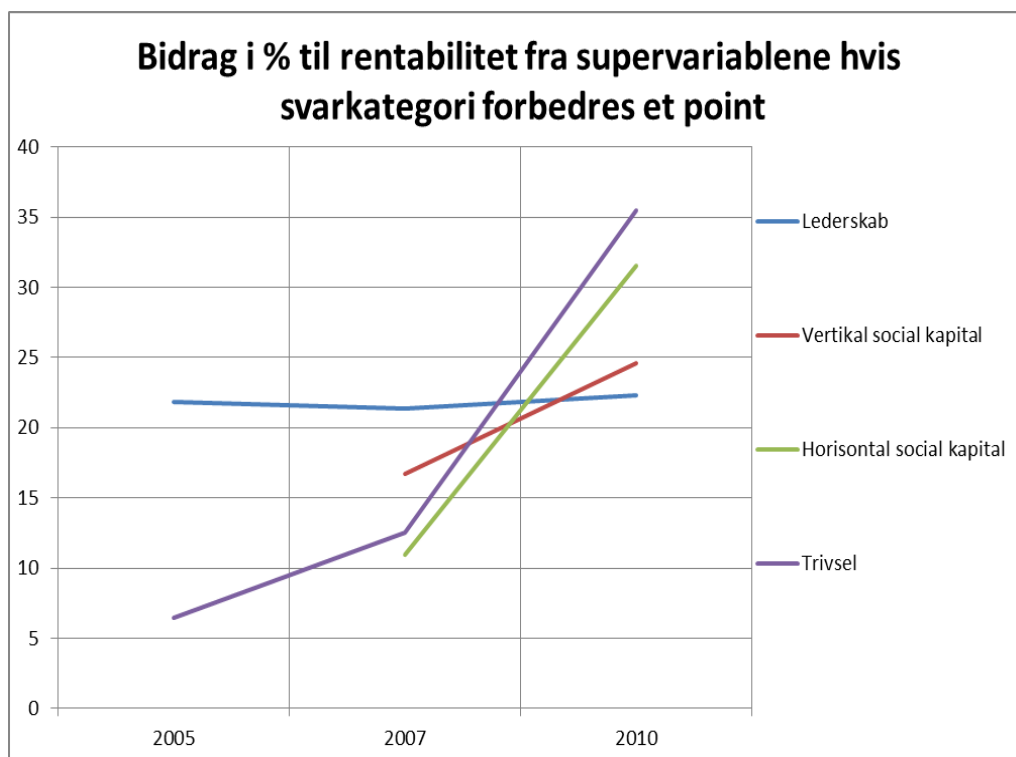
I tværsnitsanalyserne fandt vi, at sammenhængene var forskellige fra kalenderår til kalenderår. I tværsnitsanalyserne var alle supervariable positivt korreleret med rentabiliteten. I 2005 og 2007 havde ledelseskvalitet den stærkeste sammenhæng med rentabilitet; i 2010 var det trivsel (Tabel 3). Ledelseskvalitet forklarede i 2005 og 2007 ca. 10 % af rentabiliteten, i 2010 kun 3 % af rentabiliteten, i dette år forklarede trivsel 17 % af rentabiliteten. Med andre ord – kalenderåret havde stor betydning, for hvilke forhold der havde sammenhæng med produktiviteten.

I forløbsanalyserne fandt vi, at der kun var en sammenhæng mellem psykisk arbejdsmiljø i 2005 og ændringen i produktivitet 2005-2006. I de andre år var der ingen stabil sammenhæng generelt for alle centre. I 2005 bidrog ledelse, men også trivsel, til en forbedring af produktiviteten over det følgende år.

	År	Rentabilitet samme år			1-årig vækst i rentabilitet		
		Beta [*]	ρ^{\dagger}	$R^{2\dagger}$	Beta [*]	ρ^{\dagger}	$R^{2\dagger}$
2005	Lederskab	0,600	0,000	0,245	0,170	0,000	0,479
	Vertikal social kapital	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Horisontal social kapital	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
	Trivsel	0,177	0,008	0,171	0,123	0,000	0,477
2007	Lederskab	0,359	0,000	0,364	•	•	•
	Vertikal social kapital	0,281	0,000	0,313	•	•	•
	Horisontal social kapital	0,184	0,000	0,289	•	•	•
	Trivsel	0,211	0,000	0,297	•	•	•
2010	Lederskab	0,568	0,000	0,329	•	•	•
	Vertikal social kapital	0,628	0,000	0,361	•	•	•
	Horisontal social kapital	0,804	0,000	0,420	•	•	•
	Trivsel	0,904	0,000	0,440	•	•	•

Tabel 3: Tværsnitsanalyse og forløbsanalyse af sammenhængen mellem de 4 supervariable og performance (A/L). *Beta skal læses således: Hvis alle ansatte ændrer deres svar på de spørgsmål, der indgår i en supervariabel fra en mindre fordelagtig svarkategori til en mere fordelagtig svarkategori, fx fra 'I høj grad' til 'I meget høj grad', så ændrer rentabilitet (A/L) sig med den værdi der står i kolonnen 'Beta'. †Mål for statistisk signifikans. P under 0,05 er statistisk signifikant. •Sammenhænge kunne ikke beregnes, da de var forskellige fra center til center.

Betydningen af betaerne i Tabel 3 skal ses i forhold til den gennemsnitlige A/L i de pågældende år idet denne varierer betydeligt. Figur 4 viser netop hvor mange procent, A/L kan påvirkes, hvis supervariablene forbedres med en svarkategori. Figuren viser, at dette er ganske betydelige påvirkninger med op til 35 % for Lederskab i 2010.



Figur 4: Figuren skal læses således: Hvis alle ansatte ændrer deres svar på de spørgsmål, der indgår i en supervariabel fra en mindre til en mere fordelagtig svarkategori, fx fra 'I høj grad' til 'I meget høj grad', så ændrer rentabilitet (A/L) sig med det viste antal procent på Y-aksen i forhold til årets gennemsnitlige A/L.

8.2.3 Diskussion af de statistiske resultater

Tværsnitsanalyserne viser, at supervariablene og dermed psykisk arbejdsmiljø har betydning for rentabilitet. Styrken af sammenhængene er stor og signifikant. Hvis medarbejderne i et center oplever bedre trivsel og generelt skifter fra at svare f.eks. "tilfreds" til "meget tilfreds", så vil dette være associeret med en forbedring af rentabilitet på 0,9. En forbedring af rentabilitet (A/L) på 0,9 er voldsomt i forhold til det gennemsnitlige A/L for 2010 på 2,55 (~35%).

Dette er ikke et udtryk for, at de fundne korrelationer er kausale sammenhænge således at ændringer i vertikal-, horisontal socialkapital, lederskab og trivsel umiddelbart vil medføre de viste ændringer i A/L. Ikke desto mindre er dette bemærkelsesværdige resultater og en stærk indikation på en sammenhæng mellem rentabilitet, psykisk arbejdsmiljø og ledelse.

Sammenhængene ændrer styrke i de tre målte år, hvilket tages som udtryk for, at det ikke er de samme mekanismer, som har betydning i de forskellige år. Dette forhold stemmer med, at Nykredit årligt har foretaget ændringer af både strategi og bonussystem, samt at markedet har ændret sig betydeligt i perioden.

Forløbsanalyserne viste kun korrelation mellem supervariablene det ene år og rentabilitet året efter i 2005-2006. Dette tages til udtryk for, at ændringer i strategi, marked og bonusmål har så stor betydning, at det reelt ikke er muligt at sammenligne mellem to år.

8.3 Kvalitative resultater - Centerdirektørens ledelsesform

Der er stor forskel på centrenes rentabilitet, og denne er ikke alene forklaret af supervariablene. Dette betyder, at der er andre forskelle mellem centrene, som har betydning for centrenes rentabilitet. Disse forskelle kan være i centrets kontekst dvs. relation til koncern, geografisk

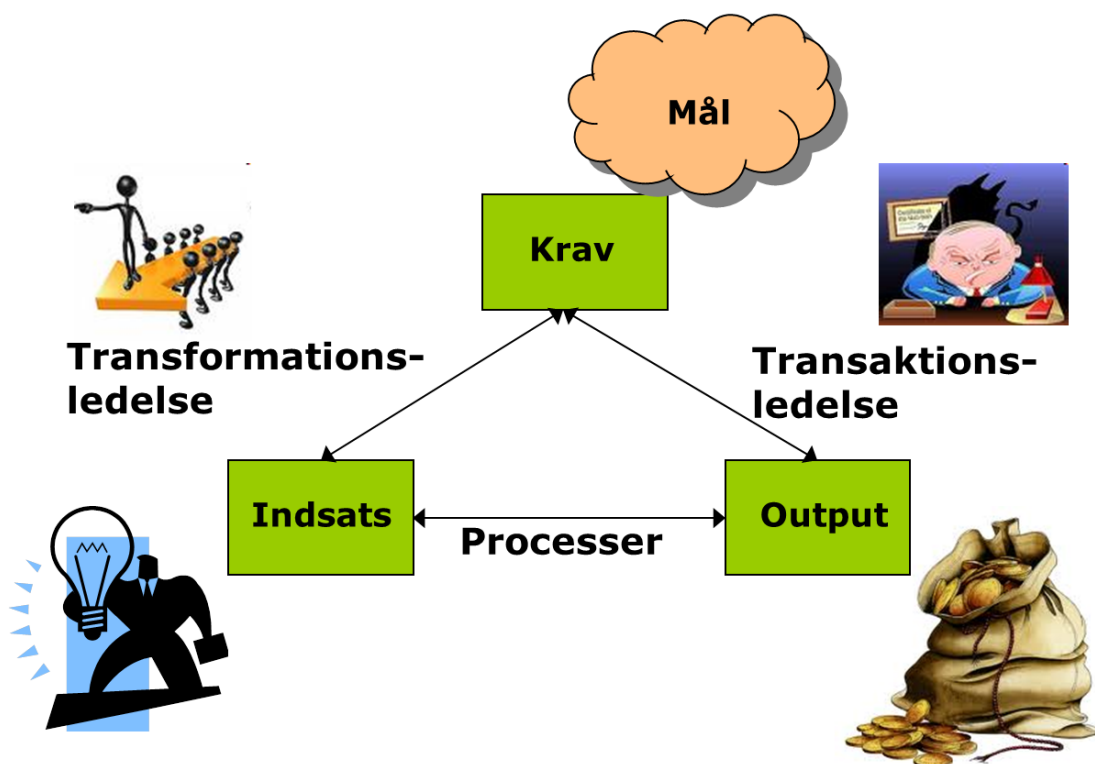
placering, lokalt marked, konjunkturpåvirkning mv. Der kan også være betydelige forskelle internt såsom organisering, medarbejdersammensætning, kultur, ledelse mv.

Formålet med at gennemføre interviews i centrene var netop at undersøge disse interne forskelle. Der blev udvalgt 12 centre, som havde ændret sig mest på hhv. ledelseskvalitet og A/L mellem 2005 og 2007. Dette gjorde det muligt at identificere kontraster mellem de centre, som har udvist fremgang og tilbagegang på de to dimensioner.

Nykredit indførte i 2005 salgsopfølgning, som medførte, at medarbejderne blev målt på deres performance, og at der ledelsesmæssigt blev fulgt op på ønskede performance mål. Salgsopfølgning blev understøttet af et bonussystem, som præmierede de centre, som opfyldte alle deres mål og var bedst i Nykredit. Dette var et simpelt ranglistesystem, som belønnede de 10 bedste af 48 centre, selvom de efterfølgende centre måske leverede næsten lige så gode resultater. Formålet med salgsopfølgning var, at etablere et ledelsessystem som medførte, at centerdirektørerne havde særlige opgaver og adfærd overfor medarbejderne, som skulle lave mere opsøgende salgsaktivitet. Centerdirektørerne skulle følge op på medarbejdernes salgresultater og rose eller sanktionere afhængig af, om medarbejderen lå over eller under salgsmålet.

Ud fra projektets interviews og data er der blevet udviklet en model for sammenhængen mellem ledelsesform og den enkelte medarbejders psykiske arbejdsmiljø. Modellen tager udgangspunkt i de krav, som stilles til medarbejderne, den indsats en medarbejder kan levere og output, som vist i nedenstående figur 5. Modellen illustrerer forholdene i et kundecenter, hvor koncernen opstiller mål for kundecentret, som centerdirektøren efterfølgende omsætter til krav for de enkelte medarbejdere.

I modellen yder medarbejderne en indsats, som gennem processer transformeres til output som f.eks. salgsmøder og salg af finansielle produkter til kunder.



Figur 5: Model for ledelse og performance.

Selvom centerdirektørerne er underlagt et ledelsessystem, som har udstukket de ledelsesmæssige rammer for deres ledelse, har de generelt haft mulighed for at vælge deres egen ledelsesmæssige tilgang til at opfylde centrets mål. Det er muligt at identificere to ledelsesmæssige tilgange: 1) Transformationsledelse og 2) Transaktionsledelse. Transformationsledelse medfører, at centerdirektøren indgår i dialog med de enkelte medarbejdere om, hvilken indsats de kan levere og dermed afstemmer krav og indsats. Vælges transaktionsledelse, fokuseres primært på medarbejdernes mål og output, hvis opfyldelse vil resultere i bonus – forudsat centret som helhed får bonus.

I de 12 interviewede centre er der observeret både ren transformations- og transaktionsledelse samt mellemformer. At veksle mellem transformations- og transaktionsledelse medfører, at centerdirektøren hele tiden er opmærksom på, om processerne leverer de ønskede resultater. Forudsætninger for at det ønskede output leveres, og krav samt mål opfyldes er netop, at processerne er velfungerende, og at de enkelte medarbejdere kan omsætte krav gennem indsats og processer til output. Men det er langt fra situationen, at alle til enhver tid kan gøre dette. Ændringer i markedssituationen, nye produkter eller ændret livssituation kan medføre, at en vel performende medarbejder pludselig ikke kan leve op til de krav, der stilles.

I denne situation nytter det ikke at styre efter output, da medarbejderen simpelthen ikke af egen hjælp kan omsætte sin indsats til det ønskede output. Centerdirektøren må derfor arbejde med medarbejderens indsats dvs. helt konkret arbejde med at udvikle den enkelte medarbejders evner indenfor specifikke områder. Det kan f.eks. være at deltage i salgsmøder og sparre med medarbejderen før og efter.

Man skal her forstå, at sælgende medarbejdere er følsomme instrumenter, hvis performance også er afhængig af deres selvforståelse. Et antal negative salgsoplevelser kan medføre, at sælgeren mister troen på sig selv og egne evner og derigennem fremstår usikker overfor kunden. Dette bliver hurtigt til en negativ spiral, som er vanskelig at bryde. Men centerdirektøren kan bryde denne ved at arbejde med indsats og processer.

Ledelsens opgaver er yderligere blevet tydeliggjort gennem de mange interviews. Medarbejderne trives, når to behov er opfyldt: 1) Struktur og 2) Omsorg. Struktur handler om, at ledelsen strukturerer arbejdet dvs. aktivt går ind i udformning af processer og sikrer, at de gennemføres som aftalt. Omsorg handler grundlæggende om social støtte, og at ledelsen udøver dette. Et interessant fund er, at struktur og omsorg ikke nødvendigvis behøver at være samlet i en person. De to roller kan meget vel være fordelt mellem en centerdirektør og en souschef. Det er væsentligt, at der skabes en balance mellem de to roller, hvis der er overvægt af enten struktur eller omsorg, kan det lede til ringe trivsel og dermed performance.

Nykredits ledelsessystem er fokuseret på en række KPI'er, f.eks. salg af realkreditlån og performance i forhold til mål, som alle er bagudrettede KPI'er, dvs. det er en opgørelse af et resultat, efter at arbejdet er udført. Dermed er det ikke muligt at benytte KPI'erne til korrigerende handling, i og med at KPI'erne først opgøres efter handlingen. Bagudrettede KPI'er medfører, at det ledelsesmæssige fokus bliver presset over mod transaktionsledelse med den konsekvens, at flere medarbejdere end nødvendigt tvinges til at sige op eller bliver sagt op. Der er dog intet, der tilsiger, at udskiftning af medarbejdere generelt leder til bedre performance – nogle af de bedst performende centre har en medarbejdergruppe med meget høj anciennitet. Dertil kommer, at dygtige medarbejders performance kan svinge. En centerdirektør udtrykte det på denne måde: ”Jeg ved ikke, hvem der er næste års bedste performer – sidste år var hun nede, men er kommet op igen og er en af de bedste i år”.

Centerdirektører, som vekslede mellem transformations- og transaktionsledelse, benyttede egne KPI'er til at følge hver medarbejders performanceudvikling. Disse centerdirektører benyttede fremadrettede KPI'er dvs. en indikation på kommende performance som for eksempel antal kundemøder de næste 6 uger. Såfremt de faldt til under 5 kundemøder pr. medarbejder pr. uge, var det en indikation på kommende ringe salgspersormance. Det centrale ved disse fremadrettede KPI'er er, at de kan anvendes til korrigerende handling og dermed indgå som element i en dialog med medarbejderne, inden der er kommet dårlige resultater.

Centerdirektøren har en afgørende indflydelse på centrets rentabilitet og medarbejdernes arbejde, trivsel og samarbejde. Dette understøttes af de statistiske analyser, som peger på, at de fire super-variable har en signifikant betydning for rentabilitet. Men de statiske analyser forklarer kun en del af variationen i rentabilitet. Resten af forklaringen skal findes i kontekst og de interne forskelle. I og med at vi har korrigeret rentabilitet for regionale forskelle og konjunkturforskelle, skal de betydende forskelle mellem centre findes internt.

Netop her er centerdirektørens ledelsesstil afgørende for rentabilitet. Centerdirektøren er definerende for samarbejdet i centret, og analyse på dette materiale har vist en meget stærk korrelation mellem ledelseskvalitet og tillid mellem medarbejdere. Centerdirektøren / centerledelsen sætter rammerne for samarbejdet, formen og tonen helt ned til, hvad der er acceptabelt sprog og adfærd i dagligdagen.

Nærværende analyse viser at den bedste performance opnås ved at veksle mellem transformations- og transaktionel ledelse samtidig med, at der i centret er ledelsesmæssig fokus på både struktur og omsorg.

Selvom centerdirektørerne har et valg mellem ledelsesforme, er det et pres mod transaktionsledelse og fokus på output fra Nykredits KPI'er og bonussystemet. Dette kommer også til udtryk i rapporteringssystemet, hvor alene outputmål rapporteres og bliver topledelsens beslutningsgrundlag. Dette betyder, at selvom en centerdirektør er i gang med et medarbejderudviklingsprogram, eller der har været unormalt meget barsel, så tages der ikke hensyn til dette i vurderingen af et centers samlede performance. Det er alene resultaterne, der tæller. Dette presser centerdirektørerne til at anlægge samme stil og fokus overfor deres medarbejdere til trods for, at den bedste performance opnås ved en balanceret tilgang og vekslen mellem ledelsesforme.

9 Sammenfatning og konklusion

SaPPA-projektet har undersøgt sammenhænge mellem produktivitet (rentabilitet) og psykisk arbejdsmiljø i Nykredit. Projektet blev startet primo 2008, afsluttet ultimo 2012 og har benyttet data fra perioden 2005 til 2011 (begge år inklusiv).

Psykisk arbejdsmiljø blev målt i 2005, 2007 og 2010 med tre-dækkeren og på baggrund af denne blev fire supervariable dannet som udtryk for centrale psykiskarbejdsmiljøparametre: 1) Horisontal social kapital, 2) Vertikal social kapital, 3) Ledelse og 4) Trivsel. For rentabilitet blev aktivitet over løn (A/L) valgt.

Projektet har benyttet et prospektivt forskningsdesign for derigennem at kunne afdække om godt psykisk arbejdsmiljø leder til høj produktivitet eller omvendt. Projektet har anvendt både kvantitative og kvalitative metoder.

Kvantitativt er der gennemført tværsnitsanalyser for årene 2005, 2007 og 2010 af sammenhænge mellem psykisk arbejdsmiljø og produktivitet. Der er gennemført forløbsanalyser for sammenhængen mellem psykisk arbejdsmiljø i 2005, 2007, 2010 og produktivitet i det efterfølgende år. Der er udarbejdet en samlet statistisk model for sammenhængen mellem de fire supervariable og produktivitet.

Kvalitativt er der gennemført lederinterview og gruppeinterview (historieværksted) to gange i 12 udvalgte centre. Dette er metodemæssigt gjort ud fra ekstrem case metoden, hvor de 12 centre, som har ændret sig mest på hhv. ledelseskvalitet og A/L, blev valgt.

9.1 Konklusion

Nykredit har i perioden 2005 til 2011 implementeret nye strategier, salgsopfølgning og et bonussystem som i 2005 blev opfattet som et brud med den gamle rådgiverkultur. Forstædernes Bank blev opkøbt af Nykredit i 2008 og ledte til sammenlægninger af centre på Sjælland i 2009/2010. Samtidig med den indre udvikling i Nykredit har der været betydelige ændringer i markedssituationen. Starten af perioden var præget af et favorabelt lånemarked som ultimo 2007 blev afløst af finanskrisen.

9.1.1 Udvikling i psykisk arbejdsmiljø

Det psykiske arbejdsmiljø i Nykredit blev generelt forbedret i perioden 2005 til 2007 for derefter at blive forværret i perioden 2007 til 2010. Det psykiske arbejdsmiljø var i 2010 lidt bedre end 2005. Udvikling af det psykiske arbejdsmiljø fra 2005 til 2010 viste et markant mønster, idet der samlet set har været fremskridt på samtlige 7 ”job-dimensioner”. Omvendt har der været tilbageskridt på 3 ud af 4 dimensioner om helbred og velbefindende. Samlet set har der været to meget iøjnefaldende udviklinger: Social støtte fra overordnede er steget markant fra 2005 til 2010 (58,5 til 69,10 point over 5 år), mens det selvvaluerede helbred er faldet støt (70,0 til 62,9 point).

Samlet set toppede det psykiske arbejdsmiljø i Nykredit i 2007 og der er sket en tilbagegang i 2010.

9.1.2 Psykisk arbejdsmiljø og lederskab har stor betydning for rentabilitet

Det kan overordnet konkluderes, at der er en stærk og signifikant statistisk sammenhæng mellem horisontal social kapital, vertikal social kapital, trivsel, lederskab og rentabilitet.

Tværsnitsanalyserne viser, at horisontal social kapital, vertikal social kapital, trivsel og lederskab var positivt korreleret med rentabilitet i alle år. Korrelationen er betydelig, idet en forbedring i trivsel på en svarkategori er associeret med en forbedring af rentabilitet (A/L) på 0,9 – ganske voldsomt i forhold til det gennemsnitlige A/L for 2010 på 2,55 (~35 %).

Forløbsanalyserne, som undersøger om supervariablene det ene år forudsiger rentabilitet året efter, giver ikke noget entydigt svar. Dette tilskrives de årlige skift i strategi og tilhørende ændringer i bonusmål. Skift i strategi medfører også ændrede mål og fokus i centrene, og det er netop centerdirektøren, som skal omforme strategi til handling i centrene.

De kvalitative undersøgelser viser, at centerdirektøren har afgørende indflydelse på centrets rentabilitet, medarbejdernes arbejde, trivsel og samarbejde. Centerdirektøren har mulighed for at bestemme, hvordan arbejde og processer udføres samt sætter de sociale rammer.

I de udvalgte centre er der identificeret to ledelsesekstremer: Transaktionsledelse og transformationsledelse. Analysen viser, at den bedste performance opnås ved at veksle mellem transformations- og transaktionsledelse samtidig med, at der i centret er ledelsesmæssig fokus på både struktur og omsorg. Det ledelsesmæssige fokus på struktur og omsorg behøver ikke at blive udfoldet af centerdirektøren alene, men kan udemærket deles mellem centerdirektør og souschef.

Selvom centerdirektørerne selv kan vælge ledelsesstil, er der et pres mod transaktionsledelse og fokus på output fra Nykredits ledelsessystem, KPI'er og bonussystemet. Det er alene resultaterne der tæller. Dette presser centerdirektørerne til at anlægge samme stil og fokus overfor deres medarbejdere. Individuelle KPI'er, bonus og salgsmål for hver medarbejder til trods, viser i undersøgelsen at psykisk arbejdsmiljø har en meget voldsom betydning for rentabiliteten.

Forløbsanalyserne viser ikke entydig om godt psykisk arbejdsmiljø leder til god performance, men der er en række kvalitative indikationer herpå. Ved flere lejligheder har positive ændringer i ledelse været efterfulgt af forbedringer af rentabilitet, og det konkluderes derfor, at godt psykisk arbejdsmiljø leder til god performance.